

УДК 301

*А.С. Бажин, А.С. Овчинников, Р.В. Светайло,*

*Дальневосточный федеральный университет*

*г. Владивосток, Россия*

*bazhin\_as@mail.ru*

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**[Bazhin A.S., Ovchinnikov A.S., Svetaylo R.V. Relationship  
of social capital and corporate culture entrepreneurial organization]**

It is considered the concept of social capital and corporate culture in the context of entrepreneurial organizations. It is shown the understanding of the nature and advantages of the implementation of the social capital of the organization of the enterprise, the construction of informal relations of trust between line managers and employees of the organization, the formation of a team of professionals and entrepreneurial social networks. Leading organizations for business development of informal relations within the organization, with the use of traditional and new tools of personnel management are considered. It is determined the value of social networks in the corporate culture of the organization.

Key words: social capital, corporate culture, social networks, entrepreneurship, personnel management.

Корпоративная культура и экономические отношения, основанные на знаниях, требует переосмысления факторов, определяющих конкурентные преимущества предпринимательских организаций. Таковыми в XXI веке становятся не финансовые и не материально-технические ресурсы, а человеческий и социальный капитал компании. Именно сотрудники с их уникальными знаниями, умениями и навыками, а также способностью и желанием делиться ими с окружающими, способны обеспечить успех компании, увеличив её ценность и привлекательность для потенциальных сотрудников, партнёров, инвесторов и для общества в целом. Согласно определению Дж. Коулмена, «*социальный капитал* – это потенциал взаимного доверия и взаимопомощи, формируемый в межличностном пространстве. Социальный капитал образуют нормы и сети, обслуживающие коллективное действие». Таким образом, социальный капитал, в отличие от человеческого капитала, не является принадлежностью отдельного человека. Его основу формируют сети социальных связей. При этом социальный капитал обладает всеми особенностями капитала:

1. является ограниченным ресурсом. Ограниченность социального капитала обусловлена неравным доступом к социальным сетям, которые используются отдельным сотрудником или группой, а, следовательно, к совокупности взаимоотношений, норм, ценностей, обязательств и информационных каналов, сосредоточенных в этих сетях;
2. способен к накоплению. При определенных усилиях размер социального капитала можно увеличить, усилив сплоченность определенной группы или расширив социальную сеть, а это ведёт к росту доверия среди членов группы и к большему доступу к различным ресурсам;
3. обладает определённой степенью ликвидности. Сам социальный капитал не может быть отчуждён от переплетенного связями сообщества людей, которые им обладают, поэтому его ликвидность трудно охарактеризовать как значительную. При этом сама величина социального капитала определяется степенью включенности отдельных индивидов в сети и характеристиками данных сетей (размер, плотность, сила и интенсивность сетевых связей);
4. способен конвертироваться в другие формы капитала: в экономический капитал и его денежную форму, а также в человеческий капитал (новые знания, умения и навыки) благодаря своей способности находить и открывать более короткий путь к источникам экономических ресурсов (через взаимопонимание, доверие, обмен информацией между членами группы или сети);
5. способен создавать добавочную стоимость, т.к. позволяет (в определённых ситуациях) увеличить производительность труда и получить лучшие результаты в тех группах работников, которые характеризуются отношениями взаимопонимания, надёжности и доверия, большой сплоченностью и слаженностью в работе. Однако в группах, не обладающих указанными качествами, создание добавочной стоимости проблематично.

Таким образом, менеджмент предпринимательской организации может увеличивать стоимость организации, управляя отношениями между людьми. Управление социальным капиталом превращается не только в новую область менеджмента, но и в ключевой фактор эффективного управления предпринимательской организацией. Однако большинство предпринимательских организаций до сих пор используют в своей корпоративной культуре способы

управления персоналом, нацеленные в основном лишь на формальные отношения – организационную структуру управления, отношения прямого подчинения и должностные инструкции. Это говорит о том, что формирование, качество и эффективность использования неформальных отношений и социальных сетей, т.е. управление социальным капиталом, всё ещё не стало важным направлением деятельности менеджмента предпринимательской компании.

Понимание сущности и реализация преимуществ социального капитала требует от руководства предпринимательской организации особого внимания к построению неформальных отношений доверия между линейными менеджерами и сотрудниками компании, а также к формированию межфункциональных команд и социальных сетей.

Алгоритм действий руководства предпринимательской организации по формированию и эффективному использованию в корпоративной культуре социального капитала может быть представлен следующим образом:

1. разработка или пересмотр системы корпоративных ценностей, поощряющей открытое обсуждение проблем, уважительное отношение к чужому мнению, толерантность, желание и умение работать в команде, содействие развитию коллег и подчиненных;
2. формулирование корпоративного кодекса поведения сотрудников компании, отражающего корпоративные ценности и необходимые навыки сотрудников;
3. разработка модели компетенций для всех сотрудников организации;
4. проведение оценки сотрудников организации, их развитие и назначение на должность в соответствии с моделью компетенций.

Опыт передовых предпринимательских организаций показывает, что для развития неформальных отношений можно использовать как традиционные, так и новые инструменты управления персоналом:

1. программы адаптации новых сотрудников;
2. совместное обучение руководителей и рядовых сотрудников;
3. наставничество;
4. кураторство;
5. развитие менеджеров через специальные обучающие проекты;
6. корпоративные праздники;
7. ярмарки знаний и т.п.

Указанные методы способствуют расширению и укреплению социальных связей и сетей внутри компании, а также созданию и улучшению отношений взаимопомощи и доверия, выходящих за рамки формальных функциональных и иерархических отношений.

Ряд организаций использует в своей корпоративной культуре такие нетрадиционные способы формирования социального капитала как:

- вывешивание фотографий сотрудников вместе с информацией об их увлечениях и участии в текущих проектах компании;
- формирование совета экспертов из наиболее опытных и компетентных сотрудников компании, способных подсказать, как снизить риски и издержки на реализацию конкретного проекта;
- сохранение и поддержание отношений с бывшими сотрудниками компании. что даёт возможность расширить уже существующие социальные сети, укрепить приверженность компании среди её нынешних и бывших сотрудников, а также формирует микросреду компании, состоящую из лояльных и готовых к партнерству профессионалов;
- создание тематических сообществ или сообществ практиков (*communities of practice*), т.е. групп сотрудников, которых объединяет интерес к какой-либо общей теме или к разрешению какой-либо общей проблемы, а также желание углублять свои экспертные знания и понимание проблем в конкретной области с помощью постоянного обмена информацией и мнениями друг с другом, в том числе и через Интранет.

Согласно К. Клоку и Дж. Голдсмиту, в условиях экономики, основанной на знаниях, компания превращается в некий «живой организм, ... живое существо, которое построено из составляющих его элементов, но представляет собой нечто большее, чем просто их совокупность, имеющее множество слоев и тонкую внутреннюю организацию.... Организм существует скорее не в пространстве, а в межпространственной среде, не вовне, а внутри, не в действии, а во взаимодействии. Поэтому основой успеха таких сетей будет взаимозависимость элементов. Необходимым условием организационной эффективности становятся формирование личности и проявление заботы о людях, которые выстраивают сети».

Благодаря таким социальным сетям в предпринимательской организации поддерживается весь комплекс взаимоотношений, обратная связь, корпоративная культура и коммуникации. Создание и расширение социальных сетей ха-

рактируется синергетическим эффектом и эффективной обратной связью, а это даёт возможность компании успешнее адаптироваться к постоянно меняющимся факторам внешней среды, обеспечивая её конкурентоспособность.

Корпоративная культура сетевой структуры в отличие от организаций иерархического типа способствуют возникновению объединений, основанных на принципах конфедерации, коалиции или альянса. Это предполагает:

1. плоский характер организационной структуры компании, т.е. полное отсутствие какого-либо её деления на уровни, вышестоящие и нижестоящие структурные элементы;
2. наличие взаимодействующих узловых пунктов ответственности, являющихся центрами творческого роста, взаимодействия и обмена информацией.

В корпоративной культуре социальные сети являются по своей сути непрерывно развивающимися объединениями, так как совмещают эффективное решение организационных проблем с личным развитием и ростом потенциала всех участников сети, действующих как единая команда.

К. Клок и Дж. Голдсмит приводят четыре стратегии формирования социальных сетей сообществ:

*1. Замена бюрократических структур на самоуправляемые команды и узловые пункты*

Команда рассматривается в качестве базового элемента организации, а узловые пункты служат точками взаимодействия отдельных исполнителей, команд, партнерств. Узлы характеризуются свободой доступа для членов сети, связаны со всеми командами, отдельными исполнителями, организациями. При этом в рамках сети сообществ каждый сотрудник может входить не только в состав своей «родной» команды, но и в состав любой другой командой на временной основе для решения какой-либо задачи, требующей подобного взаимодействия между командами.

В основе действия узлов лежат организационные цели и задачи, личные потребности и квалификация сотрудников, необходимость решения текущих проблем, специальные проекты. Узлы могут функционировать в течение длительного или короткого времени, охватывать только узких специалистов или специалистов различных направлений, быть реальными или виртуальными формированиями.

Узловые пункты действуют на основе разделяемых корпоративных ценностей, необходимости согласования решений, личного выбора, взаимного уважения и доверия. Задача руководителей всех уровней – служить связующим звеном, облегчая и координируя движение информации и способствуя обмену ресурсами между узловыми пунктами.

## *2. Превращение авторитарных менеджеров в лидеров*

В сети сообществ лидер должен служить проводником видения и коллективной синергии, координатором командной работы. Он должен превратиться в «наставника, учителя, тренера, который воспитывает, возвращает личные таланты, готовит будущих лидеров, направляет и определяет общий вид конструктивной обратной связи, выполняет в конфликтах роль человека, который может найти адекватное решение».

В сетевой системе лидеры исполняют следующие функции:

- формируют межличностные связи, обеспечивая максимальный уровень сотрудничества между работниками;
- выявляют таланты и создают условия для их роста;
- поддерживают интересное, инновационное видения, разделяемое всеми членами сети и реализуемое во всех сферах деятельности компании;
- стимулируют движения информации и ресурсов между узловыми пунктами, проводят мониторинг и устранение препятствий, прекращают неэффективные коммуникации, разрешают конфликты;
- стимулируют создание более глубоких ассоциативных связей, стратегических альянсов, установление связи с другими участками сети, с потребителями, поставщиками, конкурентами, обществом в целом;
- распределяют ресурсы, учитывая конкретные действия внутри узлов и между ними;
- анализируют текущее состояние компании, её статус-кво, с целью постановки проблем и разработки их эффективных решений.

## *3. Удовлетворение потребности в осведомленности, снятие грифа конфиденциальности*

Общедоступность информации имеет критическое значение для формирования плоской сетевой структуры. Это обеспечивает эволюционное развитие организации, обмен опытом и рост квалификации сотрудников,

обучение персонала компании, самоуправление и эффективность командной организации труда, т.е. даёт синергетический эффект.

Использование корпоративных сетей (Инtranет) обеспечивает мгновенный и прямой доступ к важной информации: потребительские профили, резюме кандидатов на вакантные места, расписание участников команды, информация о зарплатах и премиях, программах руководства компании. Участники сетей имеют возможность участвовать в диалоге, а также в процессе принятия решений в режиме он-лайн, устанавливать прямые контакты с потребителями и поставщиками, быстро, по ходу дела, анализировать свои действия, разрабатывая и тестируя альтернативы решений.

#### *4. Развитие трансорганизационных меридианов*

Под термином «меридианы» К.Клок и Дж. Голдсмит понимают методы или связи, позволяющие увязать системы узловых точек в сбалансированную общность или сеть. В сети сообществ «меридианы, выстраивая надежные, общедоступные переправы, связывающие различные команды и узловые пункты, обеспечивают свободное движение энергии коммуникаций и сотрудничества». Они стимулируют обучение, организацию обратной связи, способствуют разрешению конфликтов, обеспечивают самокоррекцию и естественное развитие сетей. Именно такие свойства, как открытость, доступность, движение коммуникаций, информации и энергии вдоль меридианов являются основой объединения сообществ в единую сеть.

В качестве различных типов меридианов выступают:

1. *форумы*, дающие возможность представителям команд регулярно встречаться для обсуждения общих проблем, принимать решения, обмениваться информацией. Благодаря форуму сотрудники связываются в единую, управляемую демократическим путем структуру;
2. *места для обсуждения внутри- и междисциплинарных вопросов*, где участники команды и другие сотрудники имеют возможность поделиться информацией, установить личные контакты, настроиться на диалог или подготовиться к дискуссии;
3. *«посланники команд»*, т.е. представители команд, выступающие с заявлениями от лица своей команды, предоставляющие данные, ставящие уточняющие вопросы, принимающие и отправляющие требуемую информацию, облегчающие ведение диалога, формирующие общие цели и стратегии компании;

4. *разработчики стратегических планов*, задача которых состоит в отслеживании процесса стратегического планирования, его реализации, обеспечении мониторинга, оценке и пересмотре стратегические альтернатив;
5. *сводные команды*, которые образуются на добровольной и временной основе из представителей разных подразделений («поперечные меридианы») для решения проблем, требующих совместных усилий различных функциональных отделов или команд;
6. *миротворцы, тренеры, «рычаги»*: обладая навыками разрешения конфликтов, решения проблем и организационных коммуникаций, они объединяют всех участников команд и сами команды, улучшают качество сотрудничества, упрощают достижение консенсуса, способствуют реализации принятых решений, согласуя их с ценностями компании;
7. *родственные группы*, которые возникают по мере необходимости или по желанию любого сотрудника по любой теме и в любое время. Цель — найти решение проблемы, лежащей за пределами прочих обсуждаемых вопросов;
8. *комитеты*, координирующие отношения между сотрудниками и руководством компании с целью улучшения коммуникации и связи между ними, т.е. неформального решения проблем;
9. *центры решений*, которые сосредоточены на эффективном обслуживании потребителей и быстром устранении недочётов или сбоев в работе компании.

Построение системы меридианов предполагает её гибкость и способность своевременно и эффективно учитывать изменение организационных потребностей, поддерживать оперативность совместной работы как внутри узловых точек, так и между ними.

Высокий уровень социального капитала может принести предпринимательской организации значительные конкурентные преимущества, а именно:

1. лучшее распространение знаний внутри организации;
2. низкие транзакционные издержки;
3. низкая текучесть кадров;
4. большая эффективность действий сотрудников благодаря стабильности социальных сетей и взаимопониманию.



Проанализировав особенности развития мировой экономики в течение нескольких последних десятилетий, экономисты обратили внимание на то, что социальный капитал не только становится всё более важным фактором в развитии и успехе предпринимательских организаций, но и позволяет и сотрудникам работать сообща, то есть перейти от жесткой конкуренции к творческой кооперации, что подтверждает появление и распространение термина «*кооперенция*» (*кооперация + конкуренция*). Это явление подразумевает честность, чувство долга, свободный обмен мнениями, а также доверие и солидарность.

Таким образом, создание и преумножение в структуре корпоративной культуры предпринимательской организации социального капитала, а так же как накопление человеческого и экономического капитала, требуют определенных вложений, но именно это обеспечит в будущем повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности предпринимательской организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value / Составители: Эрик Лессер, Лоренс Прусак. М., 2006.
2. *Клок К.*, Голдсмит Дж. Конец менеджмента. СПб., 2004.
3. Развивать организацию через развитие социальных сетей: роль кадровой службы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/node/2098>

## REFERENCES

1. How to turn knowledge into value: Solutions from the IBM Institute for Business Value / Compiled by Eric Lesser, Laurence Prusak. M., 2006.
2. *Klock K.* Goldsmith J. End of Management. SPb., 2004.
3. To develop the organization through the development of social networks: the role of HR. [Electronic resource.]. Mode of access: <http://www.hr-portal.ru/node/2098>

*30 мая 2015 г.*